

Vergaderjaar 2016–2017

**31 083**

**Corporate governance**

**Nr. 52**

## **BRIEF VAN DE MINISTER VAN ECONOMISCHE ZAKEN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 24 maart 2017

### **1. Inleiding**

De Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de Code) bevat principes en best practice bepalingen voor goed ondernemingsbestuur van beursgenoteerde vennootschappen. Op verzoek van de zogenoemde schragende partijen van de Code – CNV, Eumedion, Euronext, FNV, VEB, VEUO en VNO-NCW – heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna: de Commissie) onder voorzitterschap van de heer Van Manen de Code aangepast. De herziene Code, die u bijgaand aantreft<sup>1</sup>, is op 8 december 2016 door de Commissie Van Manen gepubliceerd. Hierbij bied ik u, mede namens de Minister van Financiën, de Minister van Veiligheid en Justitie en de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de reactie op de herziene Code aan.

Het kabinet is de Commissie Van Manen zeer erkentelijk voor de grondige herziening en verwelkomt de herziene Code. De Commissie heeft een degelijk proces ingericht waarbinnen veel ruimte is geboden voor discussie over actuele corporate governance vraagstukken en oplossingen daarvoor. Het kabinet onderschrijft de nadruk die de herziene Code legt op langetermijnwaardecreatie en de rol van cultuur binnen de onderneming.

Het kabinet is voornemens om de herziene Code wettelijk te verankeren. De hiertoe benodigde algemene maatregel van bestuur kent een voorhangprocedure waardoor de Tweede en Eerste Kamer zich over dit voornemen kunnen uitspreken. Hierbij wordt verwezen naar het conceptbesluit van de Minister van Veiligheid en Justitie ten behoeve van de wettelijke verankering van deze code dat separaat wordt toegezonden.

Naast de herziene Code heeft de Commissie Van Manen op 23 december 2016 het Rapport monitoring boekjaar 2015 gepubliceerd waarin een beeld wordt geschetst van de naleving van de Code door beursvennoot-

<sup>1</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl).

schappen in het boekjaar 2015.<sup>2</sup> Uit dit rapport, dat u eveneens bijgaand aantreft<sup>3</sup>, blijkt dat de naleving van de Code, in lijn met eerdere boekjaren, met 97% hoog is. De Commissie heeft in haar onderzoek extra aandacht besteed aan thema's als de onafhankelijkheid van commissarissen, de maximering van de ontslagvergoeding van bestuurders, het niet belonen van commissarissen in aandelen, het publiceren van een beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en beschermingsstichtingen. De Commissie heeft aangegeven de resultaten van het onderzoek naar deze onderwerpen te hebben meegenomen in de herziening van de Code.<sup>4</sup> Op het monitoringrapport wordt dan ook geen verdere reactie gegeven.

De kabinetsreactie is als volgt ingedeeld. Allereerst wordt ingegaan op het stelsel van corporate governance in Nederland waarbinnen de Code een centrale positie inneemt (paragraaf 2). Vervolgens wordt kort stilgestaan bij de redenen voor herziening van de Code (paragraaf 3). Daarna volgt een toelichting op de belangrijkste inhoudelijke wijzigingen met een bijbehorende appreciatie (paragraaf 4). Deze reactie wordt afgesloten met een concluderende paragraaf.

## **2. Het Nederlandse Corporate Governance stelsel**

Het ondernemingsbestuur is in Nederland geregeld in wetgeving en in de Code. De wet biedt het uitgangspunt met de belangrijkste regels voor de inrichting van een vennootschap. Deze wetgeving is voortdurend aan verandering onderhevig. In dat verband wijs ik op de Nota voortgang modernisering ondernemingsrecht, die in december 2016 door de Minister van Veiligheid en Justitie aan uw Kamer is gestuurd.<sup>5</sup>

De Code geeft verdere invulling van de regels voor Nederlandse beursvennootschappen. Nederland kent een gemengd corporate governance stelsel met private en publieke elementen. Het stelsel bestaat uit een door de markt opgestelde corporate governance code, die in 2003 door de Commissie Tabaksblat is vastgesteld en in december 2008 is aangepast door de Commissie Frijns. De Code reguleert de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. De Code bevat principes die kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance. Deze principes zijn uitgewerkt in concrete best practice bepalingen. Deze bepalingen bevatten normen voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Op basis van de Code zijn het bestuur en de raad van commissarissen van een beursvennootschap verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van de onderneming en voor de naleving van de Code. Het bestuur en de raad van commissarissen leggen aan de algemene vergadering verantwoording af over de naleving. Aandeelhouders vormen hier een oordeel over en treden zo nodig in dialoog met het bestuur en de raad van commissarissen.

De Code is wettelijk verankerd, dat wil zeggen dat beursvennootschappen op basis van het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag (Stb. 2004, nr. 747), in het bestuursverslag mededeling dienen te doen over de naleving van de principes en best practice bepalingen in de Code.<sup>6</sup> Volgens het «pas toe of leg uit»-principe dienen beursvennootschappen de best practice

<sup>2</sup> Het betreft de naleving van de Code die in 2008 is vastgesteld door de Commissie Frijns (Stcrt. 2009, nr. 18499).

<sup>3</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl).

<sup>4</sup> Rapport monitoring boekjaar 2015, p. 27.

<sup>5</sup> Kamerstuk 29 752, nr. 9.

<sup>6</sup> Thans betreft dit de naleving van de Code Frijns (Stb. 2009, nr. 545).

bepalingen in de Code toe te passen dan wel gemotiveerd uit te leggen waarom een bepaling niet wordt toegepast.

In aanvulling op de rol van aandeelhouders en de wettelijke verankering zorgt monitoring van de naleving ervoor dat de Code geen vrijblijvende vorm van zelfregulering is. Een door de overheid ingestelde monitoring-commissie doet jaarlijks verslag over de naleving van de Code, waarbij zij eventuele onduidelijkheden in de Code kan signaleren en tevens aandacht besteedt aan nationale en internationale ontwikkelingen op het gebied van corporate governance. Vanuit de gedachte dat de Code een instrument van zelfregulering is, behoort het aanpassen van de Code niet automatisch tot de taken van de Commissie.<sup>7</sup> De Commissie kan hiertoe wel worden uitgenodigd door de schragende partijen van de Code.

Eerder uitgevoerd onderzoek heeft aangetoond dat het Nederlands corporate governance stelsel goed en effectief functioneert.<sup>8</sup> Het stelsel draagt bij aan de kwaliteit van corporate governance van beursgenoteerde vennootschappen in Nederland.

### **3. Redenen voor en het verzoek tot herziening van de Code**

In het eerste rapport van de Commissie Van Manen, het Rapport monitoring boekjaar 2013, heeft de Commissie een aantal redenen benoemd om de Code Frijns aan te passen:<sup>9</sup>

- het schrappen van overlap met wetgeving: de Commissie constateerde dat op nationaal en internationaal gebied sinds de aanpassing van de Code in 2008 wetgeving is ontwikkeld die overlapt met of op andere wijze raakt aan best practice bepalingen die in de Code zijn opgenomen, bijvoorbeeld de Wet bestuur en toezicht en de Wet aanpassing en terugvordering bonussen;
- het wegnemen van onduidelijkheden: de Commissie stelde vast dat de naleving van de best practice bepalingen in de Code ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), beloningen en diversiteit kan worden verbeterd;
- ontwikkelingen die vragen om andere accenten binnen corporate governance: de Commissie benadrukte dat met het oog op de recente crises en misstanden de Code meer aandacht zou kunnen besteden aan de houdbaarheid van de strategie van de onderneming op de lange termijn en de implementatie en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Voorts stelde de Commissie dat de Code (te) weinig aandacht besteedt aan gedrag en cultuur: de Code zou kunnen aangeven hoe en waar cultuur aan bod kan komen binnen de driehoek van bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders;
- het verbeteren van de kwaliteit van de uitleg die wordt gegeven bij niet-toepassing van best practice bepalingen uit de Code: de Commissie kwam tot de conclusie dat de kwaliteit van de uitleg net als in eerdere boekjaren een aandachtspunt is. Een groot deel van de uitleg voldeed namelijk niet aan de guidance die de voorgaande Commissie

<sup>7</sup> Instellingsbesluit Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Stcrt. 2013, nr. 34316).

<sup>8</sup> SEO Economisch Onderzoek, «Het Nederlands stelsel van corporate governance code en monitoring», 2012.

<sup>9</sup> Het «Rapport monitoring boekjaar 2013» is te raadplegen op de website van de Commissie: <http://www.commissiecorporategovernance.nl/download/?id=2535>.

onder voorzitterschap van de heer Streppel (hierna: de Commissie Streppel) eerder had gegeven ten aanzien van dit onderwerp.<sup>10</sup>

Naar aanleiding van deze redenen adviseerde de Commissie Van Manen in het Rapport monitoring boekjaar 2013 de schragende partijen om een proces tot herziening van de Code Frijns in gang te zetten.

### **Verzoek schragende partijen**

Op 11 mei 2015 hebben de schragende partijen gehoor gegeven aan dit advies en de Commissie Van Manen verzocht om voorstellen te doen voor herziening van de Code. De schragende partijen hebben daarbij aangegeven dat onderhoud aan de Code gewenst is, zodat de Code, in samenhang met bestaande wet- en regelgeving, kan blijven fungeren als instrument van zelfregulering voor goed ondernemingsbestuur. Ook hebben zij de Commissie gevraagd om rekening te houden met huidige en nog te verwachten regelgeving en jurisprudentie, evenals met internationale ontwikkelingen op het gebied van corporate governance. Op 22 mei 2015 heeft de Commissie aangegeven graag in te gaan op dit verzoek en het proces van herziening zo spoedig mogelijk in gang te zetten. Mijn ministerie heeft dit proces gefaciliteerd.

### **Consultatie en vaststelling**

Op 11 februari 2016 heeft de Commissie Van Manen een consultatiedocument met voorstellen voor een herziene Code gepresenteerd. Enige tijd later heeft een tweede consultatie plaatsgevonden over de toepasbaarheid van de herziene Code op beursvennootschappen met een monistisch bestuursmodel, waarbij er één bestuur is waarvan zowel uitvoerende als niet uitvoerende bestuurders deel uitmaken. Naar aanleiding van de 127 ontvangen reacties en discussies in verschillende gremia heeft de Commissie haar voorstellen bijgesteld en heeft zij, na het voeren van gesprekken met de schragende partijen hierover, de definitieve herziene Code vastgesteld. Op 8 december 2016 heb ik de herziene Code in ontvangst mogen nemen.

## **4. Inhoudelijke wijzigingen van de Code**

De Commissie Van Manen heeft de Code Frijns grondig herzien. Ze heeft nieuwe onderwerpen geïntroduceerd, andere onderwerpen sterker benadrukt en recente ontwikkelingen op het gebied van corporate governance een plek gegeven. De Commissie heeft hierbij ook gekozen voor een nieuwe indeling van de Code. Waar de Code Frijns in navolging van de Code Tabaksblad was opgebouwd uit hoofdstukken die met name de drie organen van de vennootschap belichten, gaat de herziene Code uit van een thematische indeling. De Commissie beoogt hiermee de interactie tussen de organen ten aanzien van het desbetreffende onderwerp sterker te benadrukken. Ook heeft de Commissie gekozen voor een minder juridische inslag met als doelstelling dat de Code meer als gedragscode wordt ervaren, de normen worden uitgewerkt naar de situatie binnen de betreffende vennootschap en worden geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden. In het onderstaande wordt stilgestaan bij de belang-

---

<sup>10</sup> Deze guidance stelt dat het toepassen van een eigen regeling alleen wordt gezien als naleving van de Code indien wordt aangegeven 1) waarom de eigen regeling noodzakelijk is en 2) hoe deze aansluit bij het betreffende principe in de Code. Ook schrijft de guidance voor dat indien een afwijking van de Code tijdelijk is en langer dan één jaar duurt, aangegeven moet worden wanneer men verwacht de Code weer te kunnen toepassen. Zie: Commissie Streppel, «Vierde rapport over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code», p. 8 (<http://www.commissiecorporategovernance.nl/download/?id=2073>).

rijkste thema's in de herziene Code, te weten langetermijnwaardecreatie, risicobeheersing, effectief bestuur en toezicht, cultuur, beloningen, aandeelhouders, monistisch bestuursmodel en kwaliteit van de uitleg.

### **Langetermijnwaardecreatie**

Uitgangspunt van de herziene Code is het creëren van waarde op de lange termijn. De Code schrijft voor dat bestuurders en commissarissen een visie op en strategie voor langetermijnwaardecreatie formuleren, waarbij waarde breed wordt gedefinieerd en niet enkel draait om winst. De verwachting van de Commissie is dat op deze wijze misstanden worden tegengegaan die zijn voortgekomen uit een te sterke nadruk op het behalen van kortetermijnwinsten.<sup>11</sup> Ondernemingen worden gestimuleerd om de gevolgen op langere termijn in ogenschouw te nemen van activiteiten die profijtelijk zijn op de korte termijn. Dit kan leiden tot de conclusie dat een actie die op korte termijn profijtelijk is, toch niet te verenigen is met het langetermijnbelang van de onderneming of de stakeholders van de onderneming en daarom achterwege dient te blijven.

Het kabinet vindt het waardevol dat het uitgangspunt van langetermijnwaardecreatie in de herziene Code expliciet tot uitdrukking wordt gebracht. Inhoudelijk was dit beginsel al ingebed in diverse principes in de Code Frijns. Het kan worden gezien als een uitwerking van het in de artikelen 2:129 en 140 BW neergelegde beginsel dat het bestuur en de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het kabinet acht het van belang dat, door dit nu als apart principe op te nemen, tot uitdrukking wordt gebracht dat langetermijnwaardecreatie een centrale plek verdient binnen de strategie van de vennootschap en als uitgangspunt geldt bij het nemen van besluiten.

Voorts verwacht het kabinet dat het expliciet opnemen van langetermijnwaardecreatie als uitgangspunt eraan kan bijdragen dat bestuurders en commissarissen meer gericht zullen zijn op de toekomstbestendigheid van de onderneming. Dit is onder andere van belang met het oog op ontwikkelingen op het gebied van technologische innovatie en daarbij behorende veranderingen van bedrijfsmodellen. Dit past tevens bij het bewerkstelligen van een duurzame en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.

Bij het creëren van waarde op de lange termijn hoort volgens de herziene Code ook het meewegen van de belangen van stakeholders. De Commissie vindt dat van vennootschappen kan worden verwacht dat zij zorg dragen en hun verantwoordelijkheid nemen voor de omgeving waarin de onderneming opereert en invloed heeft.<sup>12</sup> Het kabinet onderschrijft het belang van het meewegen van bredere belangen en vindt het positief dat de Code hierbij aansluiting zoekt bij de

---

<sup>11</sup> «Herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: De belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht», p. 2. Dit document is te raadplegen op de website van de Commissie: <http://www.commissiecorporategovernance.nl/download/?id=3373>.

<sup>12</sup> «Herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: De belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht», p. 2.

onlangs in wetgeving omgezette Europese richtlijn inzake bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit.<sup>13</sup>

## Risicobeheersing

In de herziene Code is meer nadruk gelegd op het hebben van een adequaat risicobeheersingssysteem binnen de onderneming. De herziene Code scherpt onder meer de regels voor verantwoording over de risicobeheersing aan. Voortaan moet het bestuur niet alleen over financiële risico's, maar ook over andere materiële risico's en over het risicomanagement dat de vennootschap daarop toepast, verantwoording afleggen. Volgens de Commissie is dit in lijn met de nadruk op langetermijnwaardcreatie waarbij de belangen van stakeholders worden meegewogen.

Het kabinet is van mening dat deze nadruk op niet-financiële risico's van ondernemen past bij de maatschappelijke prioriteiten van deze tijd.

Daarnaast vraagt de herziene Code extra aandacht voor de interne auditfunctie binnen de vennootschap, onder andere door te regelen dat het bestuur de leidinggevende interne auditor benoemt en ontslaat en de werking van de interne auditfunctie jaarlijks beoordeelt. De Code heeft als uitgangspunt dat vennootschappen een interne auditdienst hebben of de interne audit op een alternatieve wijze hebben geborgd. Uit de toelichting op de Code blijkt dat voor dit laatste kan worden gedacht aan uitbesteding van de interne auditfunctie door kleine vennootschappen.

Het kabinet vindt het positief dat de Code het belang van een interne auditdienst binnen het systeem van risicobeheersing benadrukt.

Tevens herformuleert de herziene Code de rol van bestuur en toezicht in de relatie met de externe accountant. De Code richt zich op de taakvervulling van bestuurders en commissarissen als opdrachtgever van de accountant en bevat niet langer bepalingen die rechtstreeks aan de externe accountant zijn geadresseerd.

Het kabinet is van mening dat deze insteek past bij het doel van de Code om de verhoudingen tussen de drie organen van de vennootschap te reguleren: het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders.

De herziene Code bevat daarnaast een nieuwe bepaling die erin voorziet dat de raad van commissarissen inzicht krijgt in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag en een nieuwe bepaling die nader invulling geeft aan de bespreking van de auditcommissie en de externe accountant over de uitvoering van de controlewerkzaamheden door de externe accountant.

Deze nieuwe bepalingen kunnen volgens het kabinet zorgen voor meer betrokkenheid van de raad van commissarissen bij de uitvoering van werkzaamheden door de externe accountant

---

<sup>13</sup> Wet van 28 september 2016, houdende wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek ter uitvoering van Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (PbEU 2014, L 330) (Stb. 2016, nr. 352) en het Besluit bekendmaking diversiteitsbeleid (Stb. 2016, nr. 559). Het ontwerpbesluit bekendmaking niet-financiële informatie is thans in behandeling bij de Afdeling advisering van de Raad van State.

## Effectief bestuur en toezicht

In de herziene Code zijn de principes en best practice bepalingen ten aanzien van de inrichting van het bestuur en de raad van commissarissen uit de Code Frijns bij elkaar gebracht en aangevuld. De Commissie heeft hierbij een aantal onderwerpen sterker benadrukt met als doel om bij te dragen aan de *checks and balances* tussen de organen, goed ondernemingsbestuur en onafhankelijk toezicht.<sup>14</sup> Het bestuur en de raad van commissarissen dienen volgens de herziene Code zodanig te zijn ingericht dat zowel kwalitatief als kwantitatief voldoende aandacht kan worden geschonken aan taken en verantwoordelijkheden.

Het kabinet vindt het goed dat de herziene Code uitvoerig ingaat op de effectiviteit van het bestuur en van het toezicht daarop. Zowel bestuurders van een onderneming als de commissarissen hebben grote invloed op het succes van een onderneming en op de impact die een onderneming heeft op de maatschappij. Richtlijnen voor de inrichting van het bestuur en de raad van commissarissen, zoals de samenstelling en omvang, en het functioneren van deze organen, kunnen een bijdrage leveren aan dit succes.

Nieuw ten opzichte van de Code Frijns is dat de Code bepalingen kent over het *executive committee*. In de praktijk wordt binnen verschillende vennootschappen gewerkt met een *executive committee*. Dit betreft een commissie die bestaat uit leden van het hoger management en leden van het statutair bestuur van de onderneming. De Commissie stelt dat het *executive committee* een belangrijke rol vervult in de besluitvorming van het bestuur, terwijl de leden van het hoger management buiten het direct toezicht van de raad van commissarissen vallen.<sup>15</sup> Bij het instellen van een *executive committee* wordt doorgaans het aantal statutaire bestuurders teruggebracht tot twee, namelijk de CEO en de CFO. Het kabinet heeft er kennis van genomen dat de herziene Code aandacht besteedt aan het *executive committee* zoals deze commissie in de praktijk voorkomt en richtlijnen bevat voor borging van de benodigde deskundigheid binnen het bestuur en een goede informatievoorziening aan de raad van commissarissen.

De herziene Code bepaalt dat de raad van commissarissen een diversiteitsbeleid opstelt voor de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen. De Code schrijft voor dat de benodigde diversiteit in ieder geval geslacht, leeftijd, opleidingsachtergrond, ervaring en nationaliteit betreft.

Een heterogene samenstelling van de top van de onderneming kan een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van het ondernemingsbestuur en -toezicht. Het kabinet vindt het dan ook positief dat de herziene Code zich richt op diversiteit in zowel de raad van commissarissen als het bestuur. Een veelheid aan verschillende persoonlijke achtergronden bij bestuurders en commissarissen maakt het waarschijnlijker dat alle relevante, uiteenlopende, standpunten in overwegingen worden betrokken en maakt de kans op «blinde vlekken» en daaraan gerelateerde risico's kleiner. Ondernemingen die opereren in het hart van een pluri-forme maatschappij zijn immers bij uitstek toegerust voor hun rol in die maatschappij als zij daarvan een afspiegeling vormen. De Code geeft aldus een effectieve leidraad om diversiteit binnen de top van de beursvennootschap te realiseren. Door aansluiting te zoeken bij reeds

<sup>14</sup> «Herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: De belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht», p. 3.

<sup>15</sup> «Herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: De belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht», p. 4.

bestaande initiatieven als het wettelijk streefcijfer<sup>16</sup> en de onlangs in wetgeving omgezette Europese richtlijn inzake bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit,<sup>17</sup> kan de Code versterkend werken op deze initiatieven.

Voor de raad van commissarissen stelt de Code in aanvulling op bovengenoemde eisen dat zij in voldoende mate onafhankelijk dient te zijn van de onderneming en het bestuur waarop zij toezicht houdt. De Commissie heeft geconstateerd dat de regels voor onafhankelijkheid van commissarissen in de voorgaande codes een barrière konden vormen voor de betrokkenheid van aandeelhouders in het toezicht. De herziene Code bevat daarom een lichte verruiming ten aanzien van het aantal toegestane niet-onafhankelijke commissarissen dat een aandelenbezit heeft of vertegenwoordigt van meer dan 10%. Verder geldt op basis van de herziene Code voor commissarissen in beginsel een benoemingstermijn van tweemaal vier jaar en dient een plan voor de opvolging te worden opgesteld gericht op het in balans houden van deskundigheid, ervaring en diversiteit.

Het kabinet onderschrijft het belang van een raad van commissarissen die onafhankelijk kan opereren. De juiste mate van onafhankelijkheid is gebaat bij voldoende doorstroming in de raad van commissarissen. Vanzelfsprekend dient daarbij een evenwicht gevonden te worden met de eveneens vereiste mate van kennis, ook over de onderneming, en ervaring in het uitoefenen van toezicht. Het kabinet is van mening dat de best practice bepalingen in de herziene Code, om voor commissarissen in beginsel een benoemingstermijn van tweemaal vier jaar aan te houden en daarnaast meer aandacht te besteden aan de opvolging, aan beide vereisten recht doet. In combinatie met de eis dat de meerderheid van de raad van commissarissen onafhankelijk dient te zijn, blijft onafhankelijk toezicht (afdoende) geborgd in de herziene Code.

## **Cultuur**

In de herziene Code wordt de rol van cultuur binnen de onderneming uitdrukkelijk benoemd en uitgewerkt in een principe en aantal best practice bepalingen. De Code maakt het bestuur verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die gericht is op langetermijnwaardcreatie van de onderneming en voor het inbedden van waarden die bijdragen aan deze cultuur binnen de onderneming. Hierbij is aandacht voor zowel de cultuur binnen de top als binnen de bredere onderneming. In de toelichting op de Code wordt cultuur gedefinieerd als «de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld.»<sup>18</sup> De Commissie heeft hiermee beoogd dat de Code voldoende ruimte aan de onderneming laat om een voor haar passende cultuur vorm te geven die het gewenste gedrag stimuleert.

Het kabinet beschouwt het als interessant dat cultuur is geïntroduceerd in de Code. Een bij de onderneming passende cultuur die integriteit stimuleert, is van belang voor goede corporate governance. De voorgaande codes hebben ondernemingen geholpen om gedragsregels te

<sup>16</sup> Kamerstuk 34 435, nr. 2.

<sup>17</sup> Wet van 28 september 2016, houdende wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek ter uitvoering van Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (PbEU 2014, L 330) (Stb. 2016, nr. 352) en het Besluit bekendmaking diversiteitsbeleid (Stb. 2016, nr. 559).

<sup>18</sup> De Nederlandse Corporate Governance Code, 8 december 2016, p. 46.



formuleren. Cultuur is een ongeschreven factor die een essentiële invloed heeft op de wijze waarop deze gedragsregels vervolgens in de praktijk worden gebracht. Het is positief dat de Code niet in detail voorschrijft hoe de cultuur van een onderneming dient te zijn, maar wel dat deze moet passen bij het nastreven van langetermijnwaardecreatie.

Een principe en een aantal best practice bepalingen in de Code zijn gewijd aan het voorkomen van misstanden en onregelmatigheden. Het bestuur dient een procedure in te stellen zodat meldingen van (vermoedens) van misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en het bestuur geeft adequate opvolging aan deze meldingen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake. In de toelichting op de Code wordt ook gesteld dat een gezonde cultuur misstanden en onregelmatigheden helpt te voorkomen.

Het kabinet ziet dit als een waardevolle toevoeging. De opdracht van de Code aan het bestuur is breder dan de wettelijke klokkenluidersregeling die betrekking heeft op misstanden waarbij een maatschappelijk belang in het geding is. Vanuit de visie dat problemen in de regel klein beginnen, zijn de Codebepalingen ook gericht op het melden van onregelmatigheden, zodat signalen over misstanden zo vroeg mogelijk kunnen worden opgepakt.

### **Beloningen**

Als gevolg van de bestendige en gerechtvaardigde maatschappelijke aandacht voor topbeloningen is in de voorgaande codes een gedetailleerd kader van principes en best practice bepalingen inzake beloningen ontwikkeld. De herziene Code vormt daarmee in zekere zin een trendbreuk door de keuze voor een sterk *principle based* kader. De Commissie heeft de regels omtrent beloningen eenvoudiger en minder gedetailleerd gemaakt vanuit de gedachte dat zo de mogelijkheid van afvinkgedrag wordt verminderd.<sup>19</sup> Dit laat onverlet dat het onderwerp beloningen nog steeds een wezenlijk onderdeel vormt van de Code, waaraan een separaat hoofdstuk is gewijd.

In de herziene Code is tevens een aantal vernieuwingen wat betreft de bepalingen over beloningen doorgevoerd. Zo regelt de Code dat de raad van commissarissen de bestuurder vraagt om zelf een visie te formuleren op zijn beloning, waarbij de bestuurder aandacht dient te besteden aan onder meer de doelstellingen op het gebied van langetermijnwaardecreatie, de beloningsverhoudingen binnen de onderneming en een passende verhouding tussen het variabele en vaste deel van de beloning. Hiermee wordt door de Commissie beoogd dat de bestuurder wordt gedwongen om te reflecteren op de uitwerking van eerder gemaakte beloningsafspraken, waarna de visie van de bestuurder door de raad van commissarissen wordt gebruikt om zich een oordeel te vormen over het passend zijn van de beloning.

Het kabinet heeft kennis genomen van het *principle based* kader voor beloningen. De monitoring van de naleving van de Code zal moeten uitwijzen of er een matigende werking uitgaat van de nieuwe benadering van de Commissie.

Verder voorziet de herziene Code erin dat de raad van commissarissen aan de algemene vergadering een voorstel doet voor zijn eigen beloning die de tijdsbesteding en verantwoordelijkheden van de functie reflecteert. De Code stelt dat de beloning van commissarissen moet losstaan van de resultaten van de vennootschap.

---

<sup>19</sup> «Herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code: De belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht», p. 4.

Gezien de zwaardere eisen die aan een commissaris van een beursvennootschap worden gesteld op basis van de Code, acht het kabinet het passend dat de beloning voor de commissaris ook binnen een duidelijker kader tot stand zal komen. Door te regelen dat de beloning losstaat van de resultaten wordt de onafhankelijkheid van de commissaris geborgd.

Een laatste vernieuwing ten aanzien van het onderwerp beloningen betreft verantwoording over de beloningsverhoudingen binnen de onderneming. Waar de Code Frijns de raad van commissarissen vroeg om de beloningsverhoudingen te betrekken bij de vaststelling van de beloningen van bestuurders, schrijft de herziene Code voor dat rekening wordt gehouden met de beloningsverhoudingen bij het formuleren en de uitvoering van het beloningsbeleid en dat in het remuneratierapport verslag wordt gedaan van de beloningsverhoudingen. Het kabinet vindt het waardevol dat de Code regelt dat verantwoording wordt afgelegd over de beloningsverhoudingen. Ook dit impliceert een mate van reflectie op en bewustwording van het interne beloningsgebouw en de bredere maatschappelijke discussie over beloningen.

### **Aandeelhouders**

Ofschoon de positie van aandeelhouders al een tijd in de belangstelling staat, zijn in de herziene Code geen wezenlijke wijzigingen aangebracht op dit punt. Dit hangt samen met de voortschrijdende ontwikkeling van formele regelgeving over de rechten en verplichtingen van aandeelhouders. Hierbij valt te denken aan de nog definitief door de Europese Raad vast te stellen Richtlijn bevordering aandeelhoudersbetrokkenheid die na vaststelling in Nederlandse wetgeving wordt geïmplementeerd.<sup>20</sup> Het kabinet respecteert de keuze van de Commissie om eerst af te wachten hoe regelgeving op dit terrein zal uitpakken alvorens over te gaan tot aanpassing van de principes en de best practice bepalingen in de Code teneinde te voorkomen dat ondernemingen bij herhaling met aanpassingen worden geconfronteerd.

### **Monistisch bestuursmodel**

De Code is in beginsel geschreven vanuit een bestuursmodel waarbij een vennootschap een bestuur heeft en een afzonderlijke raad van commissarissen. In de praktijk wordt in toenemende mate ook gebruik gemaakt van een monistisch bestuursmodel. Sinds de invoering van de Wet bestuur en toezicht kunnen vennootschappen gebruik maken van een wettelijke regeling waarin uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders zitting hebben in het bestuursorgaan, een zogenaamde *one tier board*. Omdat ook deze vennootschappen onder de werkingssfeer van de Code vallen, heeft de Commissie meer helderheid willen verschaffen over de juiste toepassing van de Code bij deze vennootschappen. Het kabinet is van mening dat een specifiek hoofdstuk gewijd aan de *one-tier* bestuursstructuur kan voorzien in een in de praktijk gevoelde behoefte.

### **Kwaliteit van de uitleg**

Met de herziening van de Code zijn duidelijkere eisen gesteld aan de uitleg die door een vennootschap wordt gegeven wanneer wordt afgeweken van een principe of best practice bepaling. De Commissie heeft

<sup>20</sup> De compromistekst van de concept richtlijn is beschikbaar op: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST\\_15248\\_2016\\_INIT&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_15248_2016_INIT&from=EN).

de *guidance* van de Commissie Streppel<sup>21</sup> overgeheveld naar de Code en heeft zich laten leiden door de aanbeveling van de Europese Commissie over de kwaliteit van de rapportage over corporate governance.<sup>22</sup> Het kabinet vindt het positief dat de Commissie de eisen aan uitleg heeft aangescherpt en heeft opgenomen in de Code. Hierdoor zal het voor beursvennootschappen duidelijker zijn op welke wijze zij uitleg dienen te geven wanneer wordt afgeweken van een principe of best practice bepaling in de Code. Goede uitleg is van belang voor de werking van het «pas toe of leg uit»-principe. Door aansluiting te zoeken bij de aanbeveling van de Europese Commissie wordt bijgedragen aan een uniforme informatievoorziening aan aandeelhouders in Europa.

## 5. Tot slot

Sinds 2003 heeft de Code een belangrijke rol gespeeld in het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. Na actualisering van de Code in 2008 hebben ontwikkelingen plaatsgevonden die een nieuwe aanpassing van de Code noodzakelijk maakte.

Door de nadruk op het creëren van waarde op de lange termijn, waarbij belangen van stakeholders worden meegewogen, dient meer rekening te worden gehouden met de bredere, maatschappelijke context. Door de toevoeging van het onderwerp cultuur zullen gedrag en integriteit een meer centrale positie innemen binnen de onderneming. Met het oog op het voorkomen van misstanden en excessen acht het kabinet dit zeer waardevol. Door de nadruk op deze nieuwe uitgangspunten van corporate governance behoort de Code internationaal gezien tot de voorhoede, samen met die van het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Afrika.<sup>23</sup>

Ook andere aanpassingen, zoals de versteviging van de risicobeheersing, de uitvoerige aandacht voor de inrichting van het bestuur en toezicht waaronder voor het thema diversiteit en de verantwoording die moet worden afgelegd over de interne beloningsverhoudingen, laten zien dat zorgvuldige aandacht is besteed aan actuele maatschappelijke discussies en dat bijdragen aan het oplossen van dergelijke vraagstukken een plek hebben gekregen in de Code.

Met de herziening van de Code is een belangrijke bijdrage geleverd aan de versteviging van het Nederlandse corporate governance stelsel. Voor het goed functioneren van dit stelsel is het van belang dat de Code actueel wordt gehouden en meebeweegt met de ontwikkelingen op de markt. Daarnaast leidt de aandacht in de Code voor inhoudelijke onderwerpen als de interne en externe *checks and balances* en de nadruk die wordt gelegd op het vergroten van transparantie door middel van het opnemen van best practice bepalingen die vragen om verantwoording, tot een verdere versteviging.

Zoals toegezegd in het Algemeen Overleg Corporate Governance Code van 30 oktober 2013 is de werking van de huidige aanpak bezien, waarbij de Commissie onderzoek doet naar de naleving van de principes en best practice bepalingen en tevens individuele vennootschappen kan

<sup>21</sup> Commissie Streppel, «Vierde rapport over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code», p. 8 (<http://www.commissiecorporategovernance.nl/download/?id=2073>).

<sup>22</sup> Aanbeveling van de Commissie van 9 april 2014 over de kwaliteit van de rapportage over corporate governance («pas toe of leg uit») (2014/208/EU).

<sup>23</sup> KPMG, «Nieuwe Corporate Governance Code is internationaal Diploma van Dapperheid», 18 januari 2017 (<https://home.kpmg.com/nl/nl/home/social/2017/01/nieuwe-corporate-governance-code-is-internationaal-diploma-van-dapperheid.html>).

aanspreken indien ze zich niet aan de principes en de bepalingen houden. Op basis van de over het geheel genomen hoge naleving van de Code kan worden gesteld dat de gehanteerde aanpak succesvol is. Doordat de herziene Code meer nadruk legt op verantwoording, zullen zowel aandeelhouders als andere stakeholders over meer informatie beschikken op basis waarvan ze zich een beeld kunnen vormen van de naleving. Ook de Commissie zal gebruik kunnen maken van deze informatie bij de monitoring van de naleving van de herziene Code. Het kabinet meent daarom dat de Commissie de huidige aanpak van monitoren en het rechtstreeks en in beslotenheid aanspreken van ondernemingen op de (niet-)naleving kan voortzetten.

In combinatie met bestaande wetgeving staat er een bestendig kader voor corporate governance in Nederland voor de komende jaren. Het kabinet is daarom voornemens de herziene Code, ter vervanging van de Code die in 2008 is vastgesteld, te verankeren in de wet.

De Minister van Economische Zaken,  
H.G.J. Kamp